1 – Le concept de communication

1 – Les différents sens du mot « communication »

- la communication, c'est **le fait d'échanger**, d'établir une relation avec quelqu'un, c'est-à-dire le processus bilatéral d'échange et de compréhension d'un message entre au moins deux personnes ou une personne et un groupe, ou, encore, deux groupes.
« Je suis en communication téléphonique avec un des responsables du siège ! ».

- la communication, c'est **la chose que l'on communique** : *« Avez-vous bien reçu ma communication ? »* (sous-entendu mon *reporting* mensuel, ou mon rapport).

- la communication, c'est **l'ensemble des moyens organisés** par lesquels les individus communiquent : *« La communication dans notre entreprise est à réorganiser »*

Les deux concepts de communication et d'information sont très souvent associés ou utilisés de façon concomitante. Il convient cependant de bien les différencier, l'information étant un renseignement ou un fait que, par le processus de communication, l'émetteur porte à la connaissance du récepteur, c'est le contenu du message transmis. Sans information transmise la communication n'existe pas. De même, l'information n'est utile et ne prend un sens qu'au travers d'une communication.

2 - Les typologies de la communication

Selon les protagonistes concernés :
- la communication **interpersonnelle** : situation de communication entre une personne et une autre personne ;
- la communication **de groupe** : situation de communication entre une personne et un groupe ou entre plusieurs groupes ;
- la communication **de masse** : situation de communication, entre un émetteur et un certain nombre (parfois très important) de récepteurs, qui passe par (ou utilise) une technologie de mass média permettant de s'adresser à un public nombreux.

Selon la forme expressive :
- la communication **orale**, la plus naturelle car s'effectuant par la parole ;
- la communication **gestuelle** qui accompagne ou peut se substituer à la parole ;
- la communication **écrite**, la plus complexe car elle est contrainte par des règles précises en essentiellement liées à la langue utilisée ;
- la communication **imagée** ou iconique qui recouvre toutes sortes de représentations (dessins, graphiques, schémas, symboles, photographies, images animées, images de synthèse, images virtuelles, ou encore les tableaux de texte ou de chiffres qui ont aussi un aspect iconique).

Selon le but (ceux-ci pouvant être mêlés) **:**
- la communication **objective** qui n'a pour but que d'informer d'une façon la moins subjective possible ;
- la communication **argumentative** qui sélectionne, ordonne, présente sous un jour le plus favorable possible des informations en vue de convaincre (publicité, discours politique, débat, plaidoirie) ; elle revêt un certain degré de subjectivité ;
- la communication **expressive** qui a pour but de communiquer sur soi, sur un sentiment, sur une opinion.

3 – Les éléments de la communication

- **l'émetteur** et **le récepteur** ;
- **le message** qui est composé d'opinions, de faits, de sentiments et d'intentions d'actions qui constituent autant d'informations pour le destinataire ;
- **le canal** qui est la voie de communication utilisée par l'émetteur : écrit, oral ou visuel (photographie, dessin, schéma, logo, animation visuelle, geste, posture…) ;
- **le support** : moyen technique qui permet de transmettre le message,
  - pour l'écrit : support papier, support électronique…,
  - pour l'oral : radio, enregistrement, entretien direct, téléphone…,
  - pour le visuel : sur support papier, audiovisuel ou électronique ;
- **le code de communication** : il s'agit du langage utilisé (sémantique/syntaxe) qui varie en fonction :
  - du message à transmettre qui peut être général ou tenir du jargon technique selon le contenu ;
  - de la personnalité des interlocuteurs, de leur culture d'origine, de leur milieu social, de leur niveau de formation :
  - du contexte de la communication : réunion de travail, conseil d'administration ou cocktail.

  On distingue plusieurs niveaux de langue (ou registres de langage) :
  - langage soutenu correspond au parler cultivé,
  - langage courant correct, compris par tout le monde et enseigné à l'école,
  - langage populaire ou familier, langue telle qu'elle est parlée dans la rue,
  - langage codé original, inventé dans un milieu assez fermé (argot, jargon de métier, verlan)
- **les bruits** : parasites à la communication, brouillages divers, rumeurs, stéréotypes … dus à des raisons techniques, cognitives, psychologiques, culturelles, contextuelles, organisationnelles.

4 – Les déterminants de la communication

Les facteurs influant sur la communication et ses composantes et ayant un impact sur la qualité de celles-ci sont :

- la personnalité des acteurs ;
- la motivation des acteurs à communiquer ou non ;
- la stratégie des acteurs (leurs enjeux, projets, objectifs, intentions…) ;
- les positions des acteurs (statut social, place dans le groupe, manière de se positionner les uns par rapport aux autres) ;
- le cadre de référence (normes, codes, règles dans lesquels s'inscrit la communication) ;
- le temps (car la relation s'inscrit sur une durée, un passé et un futur éventuel d'échanges) ;
- l'espace (dans un lieu donné, sur une « territoire éventuel », avec une disposition particulière du mobilier et des acteurs).

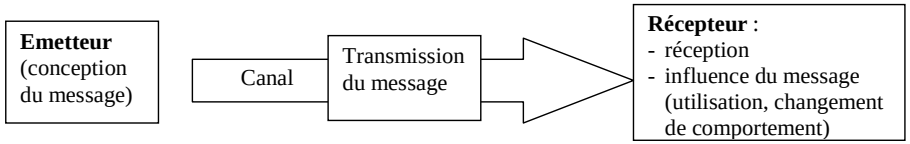
2 – Les modèles classiques de la pensée communicationnelle.

Cette école de pensée privilégie une lecture mécanique de la communication qui ne prend aucunement en compte les aspects psychoaffectifs. Son mérite est de dépasser le modèle rhétorique de la cible (il suffit de bien s'exprimer pour être compris) qui est plus un modèle d'expression que de communication. En effet, selon les modèles classiques, l'émetteur n'est plus seul en cause, car l'émetteur et le récepteur interagissent. La représentation sous-jacente du fonctionnement de la personne est ici une mécanique du type stimulus-réponse. Trois modèles contribuent à la construction du concept théorique complet de la pensée communicationnelle classique ; ceux de Laswell, Shannon et Weaver, et Wiener. De plus, le modèle linguistique de Jakobson offre un apport complémentaire intéressant.

1 – Le modèle de Laswell (1948)

Laswell propose un modèle de type stimulus-effet, concevant la communication comme t un processus d'influence et de persuasion. Il dépasse la simple transmission du message et amorce la transition du modèle de la cible vers celui du « ping-pong ». Il envisage notamment les notions d'étapes dans la communication, la possibilité d'une pluralité d'émetteurs et de récepteurs et s'intéresse à la finalité d'une communication (ses enjeux et ses effets). Cependant, il néglige le message de rétroaction, le récepteur étant toujours considéré comme passif dans le processus de communication.

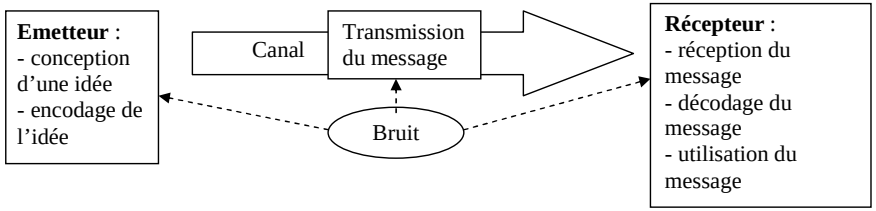
Ce modèle pose en fait cinq questions : Qui ? (l'émetteur) Dit quoi ? (le message) À qui ? (le récepteur) Par quel média ? (le canal) Avec quel effet ? (influence du message sur le récepteur).



2 – Le modèle de Shannon et Weaver (1949)

Le modèle de Shannon et Weaver peut se résumer ainsi : un émetteur envoie un message, après codage de celui-ci, à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit. La différence avec le modèle de Laswell est la notion de codage et décodage faisant référence à la façon dont le message est exprimé et interprété et à la présence de bruits qui correspondent à tous les éléments venant parasiter l'émission, la transmission ou la réception du message : parasite physique, environnement bruyant, distance, défaut (physique, cognitif, psychologique, organisationnel).

La représentation schématique devient :

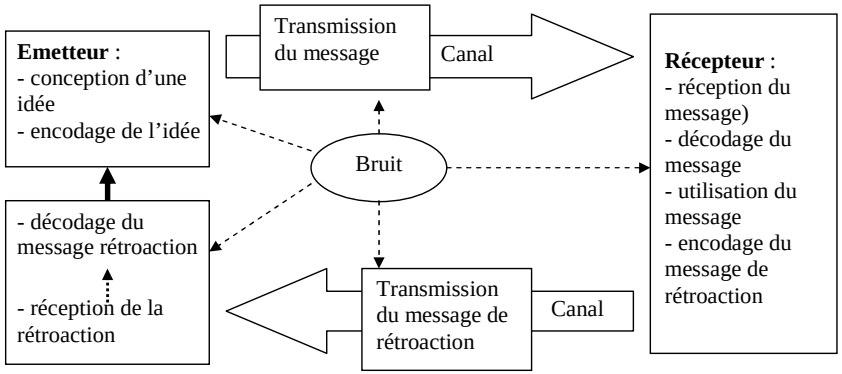


3 – Le modèle de Wiener (1948)

Wiener, inventeur de la cybernétique (automatisation de la régulation), achève le cheminement du modèle cible vers le modèle ping-pong en y intégrant la rétroaction (feed-back) sans laquelle il ne peut y avoir véritablement communication, le récepteur communiquant à son émetteur sa compréhension (ou non) du message et lui montrant comment il l'a interprété (conformément ou non aux intentions de l'émetteur). Ainsi, de linéaire, le modèle classique devient circulaire.

4 – La synthèse des trois modèles

Le schéma intégrant les éléments des trois modèles décrits ci-dessus peut être présenté de la manière suivante :



5 – L'apport complémentaire du modèle de Jakobson (années 1960)

Jakobson, un des linguistes les plus influents du XX^{e} siècle, pose et développe les fondements de l'analyse structurelle du langage de la poésie et de l'art.

En fait, les six fonctions du langage retenues par le modèle de Jakobson (fonction expressive, fonction conative, fonction métalinguistique, fonction phatique, fonction poétique) correspondent aux six composantes de toute communication verbale (le destinateur (ou émetteur, ou locuteur), le destinataire, le code, le contact (ou canal), le contexte, le message) :

- la fonction expressive du langage, informant le récepteur sur la personnalité ou les pensées de l'émetteur correspond à la composante destinateur ;
- la fonction conative du langage, c'est-à-dire cherchant à interpeller et influencer le récepteur correspond à la composante destinataire (récepteur) ;
- la fonction métalinguistique, c'est-à-dire le dictionnaire et mode d'emploi du langage utilisé, sur lesquels les protagonistes se sont mis préalablement d'accord avant tout échange d'informations, correspond au code utilisé ;
- la fonction phatique, c'est-à-dire le contact, en fait, uniquement la connexion et la déconnexion entre les deux protagonistes, sans même qu'il n'y ait échange d'informations, correspond au canal de communication ;
- la fonction référentielle du langage correspond au contexte spécifique dans lequel se situe la communication, contexte pouvant générer des bruits ou faciliter l'échange ;
- la fonction poétique du langage, correspond au message en sa forme, avec une valeur expressive propre qui peut en devenir un élément essentiel.

3 - Les modèles systémiques de la pensée communicationnelle

L'approche systémique, basée sur des transactions complexes et contingentes, domine aujourd'hui l'ensemble des théories sur la communication. Elle est la base de deux courants essentiels : l'***école de Palo Alto,*** *courant proprement systémique et issu de la psychiatrie, analysant les relations de l'individu avec son environnement,* et ***l'analyse transactionnelle,*** *courant s'appuyant sur la psychanalyse et analysant l'homme, sa construction spécifique et ses relations.*

1 - Présentation de l'école de Palo Alto

En psychologie et en psychosociologie, l'École de Palo-Alto est un courant de pensée né au début des années 50, des recherches de l'anthropologue Gregory Bateson, qui développe avec Jay Haley, John Weakland et Don Jackson la théorie de la « double contrainte » (*double bind*) qui envisage la maladie mentale comme un mode d'adaptation à une structure pathologique des relations familiales. Cette théorie, influencée par les mathématiciens, pères de la cybernétique, Norbert Wiener et John Von Neuman, et également par Ludwig Von Bertalanffy, biologiste qui a élaboré la théorie des systèmes, provoque un bouleversement des conceptions psychiatriques traditionnelles et contribue au développement de la thérapie familiale. Don Jackson fonde, en 1959, le Mental Research Institute (MRI) à Palo Alto qui intégrera d'autres chercheurs et praticiens et que quittera Bateson en 1963. L'une des grandes forces de l'École de Palo Alto fut ce que l'on a appelé le *collège invisible*. En effet, constituée de personnes venant d'horizons différents, l'École de Palo Alto s'est développée de manière totalement informelle et empreinte d'une très grande souplesse.

Opposée à la théorie freudienne, il s'agit de traiter les malades non plus suivant le schéma classique en psychanalyse (névrose/psychose) mais en travaillant sur les interactions « actuelles » du patient avec l'environnement (approche systémique). Les domaines de psychologie/psychosociologie abordés sont : la communication, la proxémique (science de l'utilisation de l'espace et de son organisation signifiante dans les relations entre les êtres animés), les relations à l'autorité etc. Par extension, ces recherches abordent le domaine des organisations.

2 - Les principes du courant concernant la communication

- Il est impossible de ne pas communiquer : dès qu'il y a mise en présence, il y a communication ; ne rien dire signifie quelque chose, ne rien faire est une façon d'agir, refuser de communiquer est une façon de communiquer.

- Toute communication comporte deux aspects :

- *un contenu* (le fond) constituant le message explicite, utilisant un mode digital (des mots et un code commun ou langage),
- *une relation englobant le contenu* (la forme), implicite, comportant la charge affective inhérente et correspondant à un mode analogique (ou paralangage) : gestuelle, mimique et posture ; ce mode est plus intuitif et reste facilement compréhensible.

Une communication met en œuvre un message englobé dans une relation.

La perception prioritaire est produite par la composante implicite transparaissant à travers le comportement non-verbal sur le mode analogique, de même qu'aucune parole ne peut rattraper un geste malheureux, le contenu ne compense jamais un défaut non-verbal. Le désaccord sur la relation reste toujours plus grave qu'un simple désaccord sur le contenu.

Concernant la relation, Bateson et Watzlawick distinguent deux grands types de relations possibles entre personnes :

- *la relation complémentaire* : relation verticale fondée par la relation mère-enfant véhiculant une charge affective qui comble ou frustre. Elle se place sur le mode du donner-recevoir (relation parent-enfant, professeur-élève, supérieur-subordonné…) ;
- *la relation symétrique* : relation horizontale d'égal à égal entraînant émulation ou rivalité (relation entre amis, coéquipiers, collègues).

Le manque de clarté ou la mauvaise perception du type de relation constitue une perturbation possible faussant l'interprétation de la relation et du contenu.

- La communication est un processus continu qui subit des ponctuations : toute communication se situe dans une relation durable qui préexiste ; c'est le cas, en particulier, des relations professionnelles. Il s'agit de la suite des échanges dans une communication qui dure, une suite de segments successifs avec, en sus, le regard que chacun porte sur le comportement de l'autre. Ce processus subit des ponctuations, c'est-à-dire des messages, plus forts que les autres, qui le suspendent tout en le maintenant en vie.
Exemple : Il s'enferme dans son bureau parce que son supérieur râle ; le supérieur râle parce qu'il s'enferme dans son bureau. Chacun renchérit de son côté, «ponctue» son échange pour maintenir le système dans cet équilibre. Pour s'en sortir, il faut modifier les ponctuations. L'employé doit arrêter de s'enfermer dans son bureau ou le supérieur doit arrêter de râler.

- Toute communication durable dans un groupe génère des règles implicites favorisant un partage de significations. Ceci est perceptible au niveau du langage (verbal ou non-verbal) utilisé dans une organisation, bâti sur des règles non-dites, permettant d'établir des significations communes et dont la transgression éventuelle sera sanctionnée par le groupe constitué, concept proche de la notion de culture et faisant partie de ses éléments distinctifs.

- La communication fait l'objet de métacommunication : métacommuniquer, c'est échanger sur sa propre communication au niveau du contenu ou au niveau de la relation, c'est expliquer et justifier le pourquoi de sa communication. Ne pas métacommuniquer, ne pas prendre de recul, risque de laisser la communication s'enfermer dans le conflit.

- Le concept de la double contrainte (« double bind ») semble fournir une explication à la schizophrénie ; il y aurait évolution vers cette maladie si :

- il est vital pour un individu de répondre avec une précision totale aux injonctions d'une personne donnée ;
- ces injonctions sont contradictoires ;
- l'individu n'a pas la possibilité de métacommuniquer afin de revoir sa façon d'interpréter les injonctions reçues.

Au-delà de la psychothérapie, ce concept, simplifié et banalisé, s'applique à de nombreuses situations de communication professionnelles.

- Le paradoxe utilisé comme technique d'intervention : dans une communication où l'escalade semble prendre le pas, chacun s'obstinant et renchérissant, alors qu'aucune technique de bon sens ne peut plus être utilisée, pour des raisons institutionnelles, ou contextuelles, ou de fonctionnement hiérarchique figé, ou encore d'incapacité psychologique à s'abstraire d'une relation donnée, il est souvent préférable de « faire moins de la chose » plutôt que de persister à « faire plus de la chose ». Le paradoxe a toutes chances de briser le cycle infernal, montrant à l'interlocuteur une certaine bonne volonté et qu'il est possible de faire autrement, tout en le déstabilisant quelque peu.

3 – Les apports de Goffman, le modèle interactionniste

Dans la logique de l'approche systémique, Goffman dont les travaux se situent entre 1953 et 1980, après avoir analysé la vie des reclus (concept d'« institution totale »), se centre sur l'étude de l'interaction entre l'individu et son environnement et utilise différentes métaphores. Nous retiendrons essentiellement la métaphore théâtrale et la métaphore du rituel.

La métaphore théâtrale : la vie sociale est une scène avec ses acteurs, son public et ses coulisses (espace où les acteurs peuvent contredire l'impression donnée dans la représentation). Il nomme *façade* différents éléments avec lesquels l'acteur peut jouer (décor, façade personnelle comme l'habit, les signes distinctifs, les gestes, les mimiques…). Les acteurs se mettent en scène, offrant à leur public l'image qu'ils se donnent, et peuvent avoir plusieurs rôles sans qu'il n'y en ait un plus vrai que les autres. Les acteurs en représentation construisent une définition commune de la situation. Une *fausse note* est une rupture dans cette définition, suite à une gaffe ou un impair commis par un ou plusieurs acteurs produisant ainsi une représentation contradictoire et une remise en question de la réalité commune, causant un malaise général.

La métaphore du rituel : en interaction avec les autres, la règle fondamentale que doit respecter tout individu est de *préserver sa face et celle de ses partenaires*. C'est la condition de possibilité de toute interaction, car la face est sacrée. Un travail de figuration (tact, diplomatie) assure le respect de sa face et de celle des autres évitant de les compromettre et des échanges réparateurs viennent rétablir l'ordre lorsqu'un incident a eu lieu.

4 - L'analyse transactionnelle

L'analyse transactionnelle, courant s'appuyant sur la psychanalyse et analysant l'homme, sa construction spécifique et, aussi, ses relations avec l'autre, comporte de nombreux apports et outils intéressants pour la compréhension et la gestion des relations entre les individus, en particulier au sein des organisations

1 - Les fondements de l'analyse transactionnelle

Entre 1956 et 1970, Eric Berne met au point une méthode d'analyse de la transaction (ou échange) entre l'individu et les autres, appelée « l'analyse transactionnelle ».

1.1 – Les fondements psychanalytiques de l'analyse transactionnelle (AT)

Par rapport au schéma classique analysé ci-dessus, Berne introduit l'homme avec ses relations et sa construction spécifique, tout en prenant en compte la psychanalyse, dans une optique comportementaliste. L'analyse transactionnelle fournit un modèle simple et efficace d'analyse des dysfonctionnements dans les relations humaines, ce en quoi elle peut être très utile dans les organisations.

Rappel : en psychanalyse, la personnalité de l'individu est conçue comme un système d'énergie activé par les échanges plus ou moins harmonieux qui s'effectuent entre trois instances : le Ça, le Moi et le Surmoi (Freud).

1.2 – Les états du Moi

Selon Berne, l'individu se fabrique et se structure en trois états du Moi : Parent, Adulte, Enfant. Ces trois états prennent une importance relative au cours du développement de la personnalité et chaque individu va en permanence voyager dans ses différents états du Moi quel que soit son âge.

L'état Parent résulte de l'intériorisation des comportements parentaux et des figures d'autorité auxquelles l'individu a été confronté au cours de son éducation. Il se manifeste selon deux façons :

- un comportement autoritaire détentrice du « pouvoir-devoir » : « tu dois », « tu ne dois pas » « ils devraient », « il faut » ; il s'agit d'un état Parent critique, normatif ou censeur ;
- un comportement protecteur, maternel consistant à faire les choses soi-même à la place des autres ou à proposer son aide ; ici l'état Parent est qualifié de nourricier ou aidant.

L'état Adulte, s'efforce, lui, contrairement à l'état Parent exprimant ses opinions de façon assez automatique, à analyser les faits, à être logique et rationnel, à adopter un comportement maîtrisé, rigoureux et objectif. Gardant son calme et résistant à l'émotion, il réunit des informations et prend des décisions claires et réfléchies par rapport au contexte.

L'état Enfant constitue la partie la plus riche et la plus complexe de l'individu ou siègent les émotions agréables ou désagréables (pour lui comme pour autrui). Les comportements induits correspondent aux réactions que la personne adoptait quand elle était enfant et font appel à ses premières expériences et à l'acquisition progressive de sa vision sur les autres et sur soi-même.

3 – Les transactions

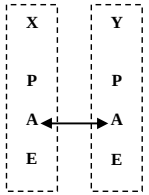
Une communication est une suite de transactions entre individus. Les différents états du Moi ont un impact évident sur ces transactions et la qualité de la communication. Les spécialistes distinguent trois modes principaux de transactions.

- **La transaction complémentaire ou parallèle :** le message envoyé à l'interlocuteur est direct, la réponse obtenue est celle qui était attendue. C'est l'état du Moi sollicité qui répond.

Deux exemples (P = Parent ; A = Adulte ; E = Enfant) :

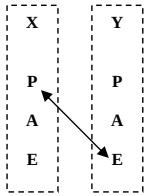
Interlocuteur X :
« Le dernier rapprochement bancaire portait sur quel mois ? »

Réponse de Y :
« C'était celui du mois de novembre. »



Interlocuteur X (état parent) :
« Tu as l'air d'avoir du mal avec ce rapprochement bancaire, je vais t'aider »

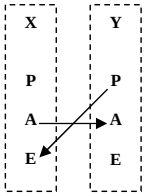
Réponse de Y (état enfant) :
« Merci, heureusement que je peux compter sur toi. »



- **La transaction croisée :** la communication se ferme et dévie, la réponse fournie n'est pas celle qui est attendue ; c'est un autre état du Moi que celui qui était sollicité qui répond.

Interlocuteur X (état adulte) :
« Si nous faisions un rapprochement bancaire mensuel plutôt que trimestriel cela éviterait des erreurs»

Réponse de Y (état parent) :
« Tu n'as qu'à être plus concentré quand tu fais le lettrage !. »

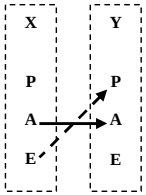


Croiser une transaction qui était complémentaire jusqu'alors permet d'amorcer un changement dans la communication, en particulier pour sortir d'un conflit.
En fait, un conflit se déroule toujours sur le mode complémentaire même s'il a démarré sur un autre mode.

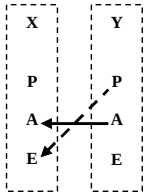
Le conflit n'existe que si les interlocuteurs restent dans le même mode (A-A, E-P ou P-E). La transaction croisée sert alors à l'un des deux à sortir du conflit (par soucis d'apaisement ou pour « botter en touche »), ou à porter le conflit sur un autre mode de transaction ou encore à démarrer un conflit, ceci, sur un autre mode, celui utilisé jusqu'alors ne permettant pas de faire éclater le conflit.

- **La transaction piégée ou cachée :** la communication s'opère à deux niveaux, un niveau social, apparent, moins important cependant que le niveau psychologique caché qui représente le véritable enjeu de la relation. Un message semble être émis par l'adulte mais c'est en fait le Parent ou l'Enfant qui s'exprime.

Interlocuteur X : Ce travail est vraiment dur et stressant quand on le fait tout seul (état Adulte apparent sous-entendant « si tu pouvais m'aider… » correspondant à l'état Enfant caché).



Si la réponse de Y est : « c'est un travail pour lequel il faut rester très concentré », nous sommes là aussi devant une transaction piégée car sous l'apparence d'une réponse correspondant à un Adulte, il est sous-entendu « tu n'as qu'à rester concentré » correspondant à un état Parent caché.



En situation de communication, le repérage des états du moi est fondamental car il permet de s'adapter ou de tenter d'infléchir l'état du moi de l'interlocuteur, en particulier de lui faire « rebrancher l'Adulte », permettant de revenir à une communication rationnelle.

2 - Les autres apports de l'analyse transactionnelle

2.1 - Les signes de reconnaissance (ou unités de stimulation, ou « strokes »)

Ils nourrissent les échanges humains et leur donnent un caractère plus ou moins agréable. Ils sont positifs ou négatifs et conditionnels ou conditionnels (au sens de contingents) et peuvent aussi être absents. Un « stroke » peut être simplement constitué par un « bonjour », un geste de la main, un sourire. Il constitue un besoin vital pour tout être humain.
Par exemple, suite à la réalisation d'un rapport, le supérieur hiérarchique de l'auteur du rapport peut émettre les signes de reconnaissance suivants :

Signe de reconnaissance	Positif	Négatif	Faussement positif
Inconditionnel	Vous êtes formidable et très compétent	Vous êtes nul	Avec cet aplomb et cette façon de présenter les choses vous réussirez
Conditionnel	Bravo pour ce rapport brillant	Votre rapport ne vaut pas grand-chose	Vous avez fait un bon rapport pour une fois

Le supérieur peut aussi ne rien dire et ne rien laisser transparaître (absence de signe de reconnaissance).

2.2 - Les positions de vie

La position de vie est la représentation que l'individu a de lui et des autres, influençant la manière dont il pense, agit et entre en relation avec les autres. Elle se bâtit au cours de l'enfance, en fonction de l'éducation reçue et des signes de reconnaissance obtenus. Elle se décline par le suivi, de la part de l'individu, d'un ou plusieurs plans de vie, le plus souvent inconscients, conçus dans la petite enfance sous la pression parentale le conduisant vers son destin, qu'il choisisse de le suivre ou de le contrarier). Berne définit quatre positions de vie dont les éléments sont décrits par « OK ou pas OK » (« bien ou pas bien »).

		Je suis	
		Ok	Pas ok
Vous êtes	Ok	(4)	(1)
	Pas ok	(2)	(3)

(1) : Je ne suis pas OK, vous êtes OK : les personnes ayant adopté cette position ont tendance à se sentir inaptes, à se déprécier et manquent de confiance en elles. Elles recherchent constamment l'approbation des autres qu'elles considèrent avec envie et sont en général bien perçues affectivement par leur entourage. Elles n'ont pas reçu suffisamment de signes de reconnaissance inconditionnels positifs.

(2) : Je suis OK, vous n'êtes pas OK : les personnes concernées ont beaucoup de mal à accepter leurs erreurs et n'acceptent pas la responsabilité de leurs problèmes, la rejetant sur les autres. Elles peuvent commettre des actes répréhensibles sans aucun sentiment de culpabilité. Cette position provient d'une absence de signes de reconnaissance négatifs pertinents.

(3) : Je ne suis pas OK, vous n'êtes pas OK : cette position peut se développer chez des individus que leurs parents ont ignorés pendant l'enfance (absence de signes de reconnaissance) ou pour lesquels on a manqué de respect. Cette position est issue d'un sentiment d'abandon, de lassitude et de désespoir.

(4) : Je suis OK, vous êtes OK : position saine et constructive, cette position de vie est celle vers laquelle doit tendre une personne qui désire augmenter son potentiel relationnel. Elle est acquise lorsque l'enfant a reçu suffisamment de signes de reconnaissance positifs inconditionnels, ou conditionnels pertinents qu'ils soient positifs ou négatifs. Tenter de se réorienter vers cette position de vie, si elle n'est pas acquise au départ, nécessite la mise en place d'une démarche qui passe par une meilleure connaissance de soi-même, de ses modalités de fonctionnement, au travers de la prise de conscience de son ou de ses plans de vie.

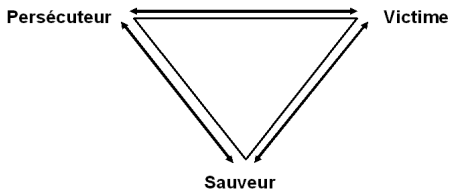
Dans une organisation, le repérage chez les différents acteurs des états du Moi et des positions de vie, permet de mieux comprendre leurs comportements et d'être capable d'agir en conséquence. De même, une bonne maîtrise des signes de reconnaissance permet de mieux gérer les situations et les relations avec les autres, en particulier avec les subordonnés.

2.3 - La lecture de la structuration du temps que nous réalisons.

Nous occupons notre temps à des transactions plus ou moins fécondes, plus ou moins intimes, plus ou moins transparentes. Berne distingue les catégories d'occupations suivantes :
- le retrait : il s'agit d'ignorer la présence d'autrui par une fuite mentale (situation fréquente pour les habitués des transports en commun) ;
- le rituel : il y a échange prévisible sur un mode conventionnel, social (bonjour, ça va ? Beau temps pour la saison) ;
- le passe-temps : à ce stade il s'agit de conversation, mais elle porte sur des sujets généraux et peu impliquants (situation fréquente dans les cocktails) ;
- l'activité : ici, on passe à l'action et il est possible d'être reconnu pour ce que l'on fait ; c'est une des occupations principales de l'individu que ce soit au travail, à l'école, dans ses loisirs ou en famille ;
- l'intimité : structuration du temps la plus impliquante, générant l'échange le plus intense et supposant l'abandon des mécanismes de défense et la confiance mutuelle ; elle se manifeste dans la joie ou dans la peine, dans la relation amoureuse, amicale, familiale ;
- les jeux : il s'agit d'une série de transactions qui ont tendance à se répéter dans les mêmes conditions et avec les mêmes personnes, tels des acteurs rejouant toujours le même scénario. Les protagonistes en retirent le plus souvent un bénéfice négatif qui conforte une position plutôt négative souvent établie depuis l'enfance sur soi et autrui.

2.4 - Le triangle dramatique (Karpman, 1968)

Le triangle dramatique illustre schématiquement un jeu de pouvoir impliquant trois rôles différents mais intimement liés :
- Persécuteur (ou Bourreau) : il s'agit du rôle de l'agresseur, de l'attaquant. Le persécuteur peut être une personne, un événement, une situation donnée. Il est généralement perçu comme négatif quoique dans certaines situations, il puisse être un innovateur, un initiateur, la source d'une salutaire remise en question.
- Victime : il s'agit du rôle de la personne qui subit l'agression du persécuteur. Ce rôle est généralement perçu comme non désirable quoique dans certains cas, la victime puisse profiter du déséquilibre créé pour enclencher un changement bénéfique.
- Sauveur : il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc, à première vue perçu comme positif alors qu'il contribue souvent à renforcer la dynamique du triangle dramatique.



Les trois rôles impliquent généralement trois intervenants différents mais pas toujours. Un triangle dramatique peut se dérouler entre deux personnes, une d'entre elles passant alors d'un rôle à l'autre. Lorsqu'il y a plus de trois personnes impliquées, un même rôle est rempli par plusieurs d'entre elles.

5 – L'information et ses sources

Nous analyserons successivement les caractéristiques de l'information, les types de documents sur lesquels celle-ci est consignée et les sources où trouver ces documents et ces informations.

1 – L'information

1.1 – Définition : une information est une donnée qui a été traitée afin d'être utile (en latin, *informare* signifie "mettre en forme"). L'information apporte à son destinataire ou utilisateur une connaissance nouvelle ou améliore sa connaissance et elle réduit son incertitude en se différenciant de ce qui est déjà connu.

1.2 - Les trois dimensions de l'information :
- **dimension technique** : le signe, les symboles qui sont émis, transmis et éventuellement stockés ; ils doivent être correctement écrits, transmis et lus ;
- **dimension sémantique** : c'est la signification véhiculée par l'information ; les symboles et signes doivent être compréhensibles et apporter la signification désirée avec la précision désirée ;
- **dimension utilitaire :** cela correspond à ce qu'apporte l'information en termes de savoir et de connaissances, de transformation de la représentation d'une connaissance et de réduction de l'incertitude ; aussi l'information traitée et stockée doit être adaptée aux besoins présents et/ou futurs des utilisateurs.

Pour chaque dimension, des problèmes particuliers peuvent se poser : problèmes techniques (mauvaise impression d'un document), problèmes sémantiques (message mal rédigé donc incompréhensible), problèmes d'utilité (le message est lisible, compréhensible mais n'apporte aucune information nouvelle utile). La dimension utilitaire de l'information est fondamentale et dépend souvent de sa qualité sémantique, ce qui nécessite souvent une "traduction" à destination des différents utilisateurs.

1.3 – La diversité des informations
Les informations peuvent être différenciées :
- **par leur nature :** informations commerciales, financières, comptables etc. ;
- **par leur objet :** portant sur un sujet précis ; par exemple : une information portant sur les parités des monnaies (c'est l'objet de l'information) aura, selon la forme données, une nature commerciale (impact sur le chiffre d'affaires), une nature financière (nécessité d'une couverture financière), une nature comptable (écart de conversion, provision) ;
- **par leur forme :** écrite, orale, chiffrée, graphique, photogaphique etc. ;
- **par leur support :** papier, CD-rom, affiche etc.

1.4 – Les qualités de l'information
Une information doit satisfaire le besoin de l'utilisateur et conditionne largement la qualité de la décision. Ainsi, les qualités de l'information sont :
- **l'objectivité :** elle décrit la situation observée et non le sentiment de l'observateur,
- **la précision :** le degré de précision doit être en rapport avec les besoins de l'utilisateur,
- **la fiabilité :** la probabilité que l'information ne soit pas erronée,
- **la traçabilité :** justification de l'information en donnant sa source ou son mode de calcul,
- **l'actualité :** la qualité de l'information diminue avec son âge,
- **la pertinence :** adaptée aux besoins de l'utilisateur,
- **la disponibilité :** l'information doit être d'un accès aisé pour les différents utilisateurs,
- **la maîtrise de son coût,** dans une optique coût/utilité.

1.5 – Le besoin d'information

Le besoin d'informations d'une organisation a trois sources principales :

- **les obligations légales :** il est nécessaire de produire certaines informations dans une certaine forme, à une certaine date, pour le fisc, les actionnaires, les organismes sociaux…
- **le besoin de coordination de l'organisation :** plus le travail est divisé et, aussi, plus les situations sont complexes, plus il est nécessaire d'échanger des informations pour réaliser la coordination ;
- **la préparation des décisions :** l'information est la matière première essentielle à la décision.

2 - Les types de documents contenant l'information

L'information ou les informations recherchées sont consignées (écrites ou enregistrées) sur des documents.

2.1 – Typologie des documents selon la nature du document :

- texte écrit,
- enregistrement sonore,
- image fixe ou image animée,
- enregistrement audiovisuel,
- enregistrement électronique :
  - écrit,
  - multimédia qui intègre simultanément l'écrit, le son et l'image sur le même support.

2.2 – Typologie des documents selon le support utilisé :

- **le papier** (texte écrit, estampe, photographie, etc.),
- **les supports analogiques** :
  - film (image fixe, image animée sonorisée ou non),
  - bande magnétique (sonore ou audiovisuelle).
- **les supports électroniques** :
  - supports magnétiques (disques durs),
  - supports optiques (cédérom…) pouvant contenir simultanément toutes les natures de messages (textes écrits, images fixes et animées, son, audiovisuel) dès lors qu'ils sont numérisés.

2.3 - Typologie relative au traitement documentaire :

- **les documents primaires** qui contiennent l'information recherchée :
  - ouvrages de référence (encyclopédies, dictionnaires, répertoires ou annuaires),
  - monographies (car documents uniques) ; il s'agit des livres, actes de colloques, thèses et mémoires, rapports de recherche et rapports techniques, programmes informatiques, bases de données informatiques,
  - publications : revues, journaux, actes de manifestations scientifiques (colloques, congrès), bulletins d'information officiels,
  - documents graphiques (cartes, plans, images fixes ou animées),
  - documents sonores.
- **les documents secondaires** qui facilitent l'accès aux documents primaires ou à l'information :
  - catalogues,
  - bibliographies,
  - notices bibliographiques (une notice bibliographique décrit un ouvrage).

3 – Les sources de l'information

3.1 - Les sources d'information internes

L'organisation dispose de nombreuses informations émanant de ses différents services :

- informations chiffrées (production, chiffre d'affaires réalisé, taux d'absentéisme du personnel...) ;
- informations commerciales : fichier clients, rapports de la force de vente, réclamations et suggestions des clients (service consommateur) ;
- informations sociales (climat de l'entreprise à l'annonce d'une restructuration, réaction face à l'acquisition de nouveaux matériels...) ;
- informations juridiques communiquées par le service juridique ou autres services ;
- informations techniques ou scientifiques.

Dans les organisations de taille plus importante, la bibliothèque ou le centre de documentation tient une place prépondérante d'informations. La gestion de l'information en interne consiste à mettre en place une base de données qui pourra être consultée par tout public et qui variera en fonction de l'importance du fonds documentaire, de la précision de la recherche et de l'investissement.

3.2 – Les sources d'information externes secondaires

Elles sont nombreuses et très diverses quant à leur origine. Elles regroupent toutes les informations que l'entreprise va collecter auprès de la presse et d'organismes divers, publics ou privés.

La collecte et l'analyse de l'information ont déjà été effectuées par une personne ou un organisme pour d'autres motifs que ceux de l'entreprise. Ces informations sont contenues dans des documents écrits et de plus en plus dans des documents numérisés (cédéroms) et/ou accessibles en ligne par Internet.

Ces sources sont essentiellement :

- la presse, les rapports d'étude, les actes de colloques,
- les dépôts de marques ou de brevets,
- les organismes publics : INSEE, Documentation Française, AFNOR, CNRS, INC, les chambres de commerce et d'industrie,
- les organismes privés : cabinets de conseils et banques de données (ensemble d'informations appartenant à un même domaine de connaissances, organisées en un fichier informatisé, exploitable à distance via internet ou bien au sein de l'entreprise par l'achat de cédérom),
- les bibliothèques et centres de documentation généralistes ou spécialisé(e)s.

3.3 - Les sources d'information externes primaires

Si l'information n'est pas présente dans les sources d'informations secondaires ou que celles-ci ne sont pas accessibles ou incomplètes, l'étude primaire est alors nécessaire. L'organisation peut, selon son besoin d'information, choisir entre deux modes de collecte :

- l'enquête, permettant de mesurer une opinion, une fréquence d'utilisation ... ;
- les études qualitatives (par exemple réunions de consommateurs), permettant de comprendre les raisons ou les motivations d'un achat, d'une utilisation d'un produit ou d'un service…

6 – La recherche de l'information

1 – Réflexion préalable à la recherche de l'information

Avant de se lancer dans la recherche de l'information, il est nécessaire de bien identifier l'information dont on a besoin et de bien analyser la pertinence de la quête d'information(s). Cette réflexion préalable est indispensable afin de s'assurer de la faisabilité de la recherche avant de s'y lancer et, le cas échéant, de s'y préparer et de mobiliser et organiser les moyens clairement définis à mettre en œuvre.

Elle peut aussi éviter de consommer inutilement du temps et des moyens en abandonnant à temps la recherche si celle-ci s'avère trop coûteuse, trop complexe ou risque de s'avérer peu productive surtout en termes d'apport de connaissances et de réduction de l'incertitude.

Pour ce faire, il convient de bien préciser :

- **L'objectif de la recherche :** rassembler des informations en vue d'une prise de décision, rédiger un article pour le journal d'entreprise…
- **La situation de l'enquêteur et son point de départ** : il connaît la question, il ne s'y intéresse que de façon occasionnelle ou souhaite une simple information…
- **Les informations à rechercher** :
  - remonter aux circonstances à l'occasion desquelles le problème s'est posé pour la première fois,
  - vérifier qu'une telle recherche n'a pas déjà été menée dans l'organisation,
  - déterminer, de façon large, les frontières du problème à résoudre et le champ de la recherche,
  - en dégager les concepts et mots clés et délimiter les différents problèmes posés, tout en resserrant le champ de la recherche afin de définir les priorités,
  - consigner la description de ces informations par écrit car cela pousse à la réflexion, structure la pensée et permet de poser clairement les choses.
- **Le délai imparti et le calendrier** à respecter qui peuvent limiter la recherche tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.
- **Les moyens** dont on dispose ou dont on peut disposer en termes :
  - financiers (budget alloué)
  - matériels (ordinateur, logiciels, réseau interne, accès Internet…)
  - documentaires : documentation interne, abonnements, centres de documentation et bibliothèques accessibles physiquement ou par réseau.
- **Le type de document comportant les informations recherchées** (sur supports papier, électronique ou virtuel) **:**
  - Informations brutes :
    - pour des précisions techniques ou des définitions : dictionnaires, lexiques, glossaires, encyclopédies,
    - pour des statistiques ou données (chiffrées ou non) : publications de l'INSEE, de l'INED, de l'OCDE, de l'UE, des différents ministères ou des CCI, annuaires.
  - Informations structurées :
    - sous forme d'études, analyses, comptes-rendus (documents primaires) : ouvrages, revues, thèses, actes de colloques, dossiers.
    - par champs : documents secondaires tels les catalogues, pages d'accueil des sites, portails Internet, bibliographies et notices bibliographiques.

- **Les sources d'information accessibles :** si l'information recherchée n'est **pas disponible** ou susceptible de l'être **à l'intérieur** de l'organisation, il peut être décidé de **recourir à des sources d'information externes**.
  Il convient alors :
  - d'inventorier les sources externes disponibles et d'en déterminer le coût d'accès,
  - d'en choisir une ou plusieurs, les critères de choix correspondant en fait aux qualités de l'information : dans une approche coût/utilité, il conviendra de mettre le coût en regard des qualités de l'information qu'il est possible d'obtenir : le degré de précision, la fiabilité et la traçabilité, l'actualité et la pertinence. La consultation d'une banque de données ou l'abonnement à celle-ci peuvent s'avérer très onéreux ; il en est de même des sources d'information externes primaires. Aussi, l'organisation doit être certaine que les informations fournies revêtiront les qualités attendues et qu'elles seront exploitables.

2 – La recherche documentaire

Les méthodes et techniques que nous analysons ci-dessous ne concernent bien évidemment que les sources disponibles à l'intérieur de l'organisation (centre de documentation ou autres) ou les sources secondaires accessibles à l'extérieur.

Avant de commencer à tourner les pages d'un document papier ou de frapper une requête sur n'importe quel moteur de recherche, il convient tout d'abord de bien réfléchir. En particulier, sur Internet, la plupart des robots permettant une recherche en « langage naturel » ou « plein texte » (*full text*), une requête mal ou incomplètement formulée peut amener à plusieurs centaines de milliers de propositions dont de nombreuses peuvent être totalement hors sujet.

Il convient donc de bien déterminer les descripteurs qui seront utilisés et de choisir et exploiter au mieux les éléments proposés par la source.

2.1 - La détermination des descripteurs ou mots clés

Un **descripteur** ou mot-clé (un mot ou une expression) est choisi pour représenter un concept. C'est un terme qualifié de « préférentiel » (exemple concernant les salariés : **effectif),** par rapport à un autre, « non préférentiel », comme un synonyme (exemple concernant les salariés : **quantité** qui est ambigu).

Lors d'une recherche documentaire, il est, la plupart du temps, nécessaire d'utiliser plusieurs descripteurs, d'où la nécessité de **prendre le temps** de déterminer un certain nombre de mots-clés avant de se lancer, tête baissée, dans la recherche documentaire.

A cette fin, la démarche peut consister à déterminer, par réflexion et tâtonnements successifs, les quelques mots et expressions semblant importants et, partant de ceux-là, d'en rechercher les synonymes, contraires et corrélats, tout en matérialisant toutes les relations pouvant exister entre les différents termes.

Dans cet esprit il peut être utile de construire un **Thésaurus** qui est un ensemble hiérarchique de termes clés représentant des concepts d'un domaine particulier. Ces termes sont organisés en thèmes et possèdent des liens sémantiques entre eux : synonymie, équivalence, terme spécifique (lien vers un concept de sens plus précis), terme général (lien vers un concept de sens plus large). Ils peuvent être assemblés et présentés sous forme de listes, alphabétiques ou hiérarchiques, ou sous forme d'arborescence.

2.2 – La sélection et l'exploitation des documents

Une fois que des documents ont été trouvés suite à une requête sur un moteur de recherche ou une exploration de rayons de bibliothèque, quels que soient le document et le support, il s'agit d'apprécier la pertinence de ceux-ci et d'en effectuer une sélection.

Pour un document, la pertinence s'apprécie par rapport :
- au titre du document ;
- aux auteurs (connus ou non) à leur notoriété ou à leurs références (profession, laboratoire, université, entreprise ou organisme d'appartenance) ;
- à l'éditeur (connu, scolaire ou universitaire, ou spécialisé dans le domaine) ;
- à la date (information à jour ou pas) ;
- au contenu apparent (pour un ouvrage : résumé figurant sur le quatrième de couverture, pour un article : un résumé précédent l'article, pour un document proposé par un moteur de recherche : fragments de texte contenant les mots-clés de la requête ;
- à la place dans les rayons, pour les documents figurant dans un centre documentaire ou une bibliothèque ;
- au sommaire ou à la table des matières, pour un ouvrage (papier ou numérique) ;
- à l'adresse URL (Uniform Resource Locator) composée d'un certain nombre d'éléments constituant le chemin d'accès (organisme, pays…) pouvant aider à juger de la fiabilité et de la pertinence du document.

Face à la masse des propositions renvoyées par le moteur de recherche, il est souvent difficile de faire le tri et se sélectionner les documents adéquats. D'où l'importance qu'il convient d'accorder à la réflexion préalable et à la formulation des requêtes.

Que ce soit en bibliothèque ou sur Internet, que l'on photocopie ou télécharge tout ou partie d'un document, il est indispensable de bien en relever les références pour le retrouver plus facilement, le faire acquérir par son organisation d'appartenance, le citer dans des écrits rédigés ultérieurement (rapport, mémoire, thèse, article, ouvrage) en prenant bien en considération les normes de citation des références.

7 - Les enquêtes

1 – La notion d'enquête

1.1 – Définition de l'enquête

Une enquête est une recherche méthodique permettant de recueillir des informations dans un objectif précis, auprès des populations d'objets (êtres ou choses) concernées, ceci en les observant ou en les interrogeant.

1.2 - L'objectif de l'enquête

L'objectif d'une enquête est de collecter des informations permettant, une fois analysées et traitées, de prendre une décision et d'engager une action.

1.3 - Typologie des enquêtes

Les enquêtes peuvent être :

- Quantitatives
- Elles cherchent à apporter une réponse à des questions du type : qui, quoi, combien, où ?
- Elles reposent sur l'utilisation de l'échantillonnage et d'un questionnaire (voir détails ci-dessous).
- Les méthodes utilisées dans le cadre des études quantitatives sont :
  - les sondages (vision ponctuelle, statique) : ils portent sur un échantillon représentatif d'une population ; ils sont coûteux, mais avec possibilités de réaliser des enquêtes collectives (sur le même sujet) ou « omnibus » (sur des sujets différents dans la même enquête) ;
  - les panels (vision permanente, dynamique) : échantillon permanent systématiquement interrogé permettant de mieux suivre les évolutions du marché dans le temps (panels de consommateurs spécialisés ou non, panels de distributeurs).
  - les recensements sont des sondages qui portent sur la totalité d'une population.

- **Qualitatives**
- Elles cherchent essentiellement à répondre à la question : pourquoi ?
- Ce sont des études explicatives, essentiellement descriptives, qui peuvent servir à compléter des études quantitatives.
- La représentativité de l'échantillon n'est pas indispensable, la profondeur de l'étude est plus pertinente que la largeur de l'échantillon.
- Elles recourent plutôt aux entretiens libres ou semi-directifs, aux discussions de groupe et à l'analyse des socio-styles et des styles de vie.
- Les personnes interrogées sont moins nombreuses mais disposent de plus de temps pour répondre car ont attendra d'elles des réponses argumentées.

2 – Le déroulement de l'enquête

D'une façon générale, une enquête avec questionnaire se déroule selon les étapes suivantes :

1ère étape – Analyse préalable et cadrage de l'enquête
Il s'agit de :
- formuler rigoureusement les besoins de l'enquête par détermination précise des objectifs à atteindre et des informations recherchées ;
- définir les cibles de l'enquête en termes de population à interroger ;

- déterminer les contraintes essentiellement financières et temporelles.

2ème étape – Détermination de l'échantillon et/ou sélection des personnes à interroger

- L'échantillonnage est une technique statistique visant à représenter fidèlement une population au travers d'un nombre réduit d'individus, permettant de limiter le coût des études.
- L'échantillon doit être le plus représentatif possible des proportions des différentes catégories de la population visée. S'il s'agit d'une enquête quantitative, plus il sera volumineux, plus la marge d'erreur sera réduite, mais plus son coût sera élevé.

3ème étape - Elaboration du questionnaire (Voir détails, partie 3 ci-dessous).

- La formulation du questionnaire reposant, entre autres, sur de nombreux paramètres, en particulier psychologiques, celui-ci doit être conçu de manière à ne poser aucun problème de compréhension à la personne questionnée.
- Avant son administration à grande échelle, il doit être testé sur un nombre réduit de personnes afin de détecter et corriger d'éventuels problèmes de compréhension et d'articulation des questions.

4ème étape – Réalisation de l'enquête (administration du questionnaire)

- Administrer le questionnaire, consiste à interroger l'échantillon afin de collecter les informations.
- Matériellement il existe plusieurs modes d'administration :
  - enquête face à face : dans la rue, sur le lieu de travail ou de vente, à domicile,
  - enquête par correspondance (autoadministration) par voie postale ou, de plus en plus, par Internet,
  - enquête par téléphone ;
- S'il y a contact oral (et/ou visuel) avec la personne interrogée, les avantages résident dans la certitude de l'enquêteur quant à l'identité ou la catégorie de la personne interrogée et dans l'aide qu'il est possible de lui apporter dans la compréhension des questions posées à l'enquêté. Les inconvénients se situent au niveau des risques de voir la présence de l'enquêteur introduire des biais dans l'entretien et dans les résultats de celui-ci. De plus, il convient de tenir compte de nombreux éléments matériels et psychologiques (voir détails partie 4 infra).

5ème étape – Exploitation des données recueillies

Il s'agit :

- de saisir et stocker les données recueillies ;
- de traiter (dépouillement) : classements, tris (à plat ou croisés), calculs statistiques afin de dégager des tendances centrales et des tendances de dispersion… avec tableur, SGBD, logiciel d'analyse des données ou progiciel d'enquêtes (Sphinx, Ethnos) permettant la gestion de toute enquête ou sondage (traitement statistique, enquête Internet ou questionnaires en ligne…) ;
- interpréter et présenter les résultats et conclusions dans un rapport d'enquête qui peut être diffusé et/ou présenté oralement ;
- utiliser les conclusions pour la prise de décision et le lancement d'actions en conséquence.

3 – La réalisation du questionnaire

Les questionnaires conviennent plus aux enquêtes de type quantitatif, car des analyses statistiques devant être ultérieurement effectuées sur les données collectées, il convient d'avoir un questionnement identique d'un sondé à l'autre.

3.1 – Les types de questions

Les questions ouvertes :

- elles ne proposent pas de réponses standards et laissent la réponse libre ; elles n'enfermant pas la personne interrogée dans les schémas de pensée du questionneur ;
- elles valorisent le questionné et favorisent une plus grande richesse en informations collectées ;
- elles ont comme inconvénient, si les réponses sont multiples et très variées, de rendre les données recueillies plus difficilement exploitables.

Les questions fermées :

- elles proposent une liste de réponses entre lesquelles le questionné doit choisir ;
- elles facilitent la collecte des réponses et le traitement statistique ultérieur du fait d'une information standardisée ;
- les réponses proposées peuvent être simplificatrices et ne pas permettre de découvrir autre chose que ce qui est déjà connu ;
- elles sont plus difficiles à rédiger car elles doivent prendre en compte tous les cas de figure possibles ; à défaut d'exhaustivité, elles risquent d'orienter les réponses ;
- elles peuvent être :
  - fermées avec une seule réponse possible,
  - fermées à choix multiples (plusieurs réponses possibles),
  - fermées ordonnées (plusieurs réponses possibles à classer par ordre de préférence) ;

Les questions mixtes (semi ouvertes) :

- il s'agit de questions fermées proposant un dernier choix « autre » accompagné de l'indication « précisez » ;
- elles permettent, tout en évitant les divagations, l'expression de nuances, la collecte d'autres informations et la détection de mauvaises interprétations de la question (ce qui est surtout utile lors de la phase de test du questionnaire).

3.2 – Les qualités d'une « bonne question »

Une « bonne question » permet une réponse sincère et contenant l'information recherchée. Il faut donc réussir à bien la formuler, surtout si le questionnaire est appelé à être auto administré. Elle doit donc revêtir certaines qualités.

a) Être **compréhensible** pour ceux auxquels elle s'adresse, en utilisant un vocabulaire le plus adapté possible au niveau social et intellectuel du questionné et à sa culture.

b) Être **claire**, en évitant les doubles négations et les phrases trop longues. S'il y a risque de confusion entre les différents sens d'un même terme, il faut fournir une explication ou une précision sur le sens retenu. Il ne doit y avoir qu'une seule idée par question.

c) Être **précise** ; dans les choix possibles, il faut éviter les termes comme « beaucoup », « souvent », « parfois » et privilégier des indications plus précises comme « tous les mois », « deux fois par mois ».

d) Être **non tendancieuse** : la formulation même de la question ne doit pas induire un type de réponse ou influencer le questionné.

e) Être **non intimidante**, surtout s'il s'agit d'une question impliquant certaines connaissances. La réponse risque d'être faussée, le questionné voulant paraître au mieux. C'est pourquoi la constitution de l'échantillon est très importante. Si l'on est pas sûr de son échantillon, il est nécessaire de faire précéder la question de questions filtres permettant de s'assurer de la connaissance du sujet par le questionné et, le cas échéant, de lui faire éviter les questions pouvant le mettre en difficulté.

f) Ne **pas choquer** : attention aux déterminants culturels et représentations sociales des personnes questionnées.

g) F**avoriser l'engagement** du questionné quand ne réponse sûre et affirmée est nécessaire ; le verbe utilisé doit alors être au présent ou au passé et non au futur ou au conditionnel.

D'une façon générale la grande règle à respecter est de se mettre à la place du questionné et essayer de voir les interprétations qu'il pourrait donner aux questions et réagir face à celles-ci.

3.3 – L'organisation du questionnaire

Il convient de respecter certaines règles.

a) **Respecter une cohérence expressive générale** d'une question à l'autre.

b) **Suivre un certain ordre** :
- commencer par une présentation de l'enquête, ses objectifs et son intérêt
- d'abord placer des questions introductives, souvent ouvertes, permettant de mettre confiance l'interviewé ;
- puis, des questions plus générales ne revêtant pas trop de difficultés ;
- poser, ensuite, les questions plus précises et techniques ;
- enfin, placer les questions permettant d'identifier l'enquêté (sexe, tranche d'âge, CSP, nombre de personnes composant le foyer…)

c) **Construire le questionnaire en parties cohérentes** afin que le questionné ait une meilleure compréhension de l'ensemble et n'ait pas l'impression que les questions n'ont aucun rapport les unes avec les autres.

d) Placer des questions permettant de **tester la véracité** des réponses déjà données auparavant dans le questionnaire, en reposant la même question sous une forme différente ou une question faisant se contredire le questionné en cas de réponse précédente fausse ou biaisée.

Remarque : dans le cas d'une enquête qualitative, le questionnaire sera plutôt un guide de questionnement permettant à l'enquêteur de ne pas oublier de questions ou de domaines à explorer et de procéder dans un certain ordre et avec une certaine logique. Ce guide peut aussi avoir une certaine logique arborescente, permettant d'explorer toutes les réponses possibles et d'ouvrir sur des voies parfois inattendues.

4 – L'entretien d'enquête

L'entretien peut revêtir différentes formes dépendant des objectifs et du type d'enquête, ainsi que de l'utilisation ou non d'un questionnaire plus ou moins contraignant.
Cependant, certains éléments préalables sont à prendre en compte quelque soit le type d'entretien.

4.1 – Les éléments à prendre en compte, quelque soit le type d'entretien

a) La nécessité de présenter initialement à l'enquêté :
- l'enquêteur, l'enquête et ses finalités,
- le déroulement de l'entretien et de ce que l'enquêteur attend de son interlocuteur.

b) Les interactions entre l'enquêteur et son interlocuteur
S'agissant d'une relation de communication, il convient d'appliquer les règles habituelles en matière de communication interpersonnelle. De plus, différents paramètres influent aussi sur le déroulement de l'entretien : position hiérarchique de chacun, âges respectifs, degré de connaissance du sujet, contingences culturelles, présence ou non d'autres participants et

qualité de ceux-ci, empathie (voire connivence) entre les interlocuteurs (sans que cela ne nuise au fond des propos échangés).

c) Les contingences matérielles de l'entretien
Même si l'enquêteur ne maîtrise pas toujours la détermination de l'heure, du lieu (terrain neutre ou pas) ou de la configuration des lieux (de part et d'autre d'un bureau ou autour d'une table…), ces éléments ont une importance considérable pour la qualité de l'entretien.

4.2 – Les différents types d'entretiens

a) Les entretiens non directifs

Ils sont surtout utilisés pour :
- les entretiens exploratoires destinés à mieux cerner un problème et un domaine, des questions ou des problèmes émergeront au cours de celui-ci et permettront d'approfondir peu à peu la problématique, ses tenants et aboutissants ;
- les entretiens d'approfondissement portant sur un sujet déjà maîtrisé par l'enquêteur et visant à obtenir le plus d'informations possibles, celui-ci privilégiera la richesse qualitative des informations obtenues plus que la précision statistique.

Bien que non directif, l'entretien doit être préparé car l'enquêteur doit au moins avoir cerné le thème et construit un guide de questionnement.

L'enquêteur, après avoir présenté le thème et l'objectif de l'enquête et lancé les questions ou la réflexion, doit s'effacer au maximum pour laisser l'interlocuteur libre de développer sa pensée et, si possible, échapper au discours tout fait en exprimant une réflexion plus personnelle et plus originale conduisant à une qualité plus grande des informations recueillies.

La difficulté, pour lui, est de relancer la discussion et la réflexion dans le fil directeur de la problématique sans brider l'interlocuteur. Cela peut se faire en reformulant une idée de l'interlocuteur, ceci en inclinant la discussion dans un certain sens voulu par l'enquêteur.

L'exploitation des informations recueillies demande un travail plus complexe et rigoureux que dans le cas d'un entretien directif.

b) Les entretiens directifs

Ils sont surtout utilisés pour **obtenir des informations plus précises** ou pour vérifier des informations déjà obtenues lors d'entretiens exploratoires. Il s'agit d'interroger l'interlocuteur à partir d'une série de questions ou de lui faire remplir un questionnaire :
- dans le premier cas, l'enquêteur dirige le cours de l'entretien mais pas les réponses de l'interlocuteur qui peut répondre longuement aux questions posées, le questionnaire tenant alors plus du guide de questionnement ou d'entretien ;
- dans le second cas, il s'agit plus d'assister l'interlocuteur tout au long du processus d'administration du questionnaire, ceci, sans l'influencer quant à ses réponses.

La conduite de ce type d'entretien est plus facile mais il faut être bien à l'écoute et faire éventuellement compléter la réponse si elle est trop partielle ou insuffisamment claire.

c) Les entretiens semi-directifs

Il s'agit bien souvent d'approfondir un sujet sur lequel on dispose déjà d'informations, ceci en posant, d'une part, des questions très précises et, d'autre part, des questions très ouvertes permettant à l'interlocuteur de pousser sa réflexion.

Les écrits professionnels

Les écrits professionnels servent essentiellement à communiquer au sein de l'organisation ou en-dehors de celle-ci, dans le cadre de son activité et de ses relations professionnelles. Les types d'écrits professionnels sont multiples et, s'ils doivent revêtir certaines qualités qui leurs sont communes, ils possèdent chacun des caractéristiques propres quant à leur réalisation.

1 – Typologie des écrits professionnels

1.1 - Les écrits professionnels courants

- **la lettre professionnelle** : courrier personnalisé adressé par l'organisation à un destinataire externe (client, fournisseur, administration…) ou interne (salarié), portant sur un objet ayant trait aux relations professionnelles établies entre l'organisation et ce correspondant ;
- **le courriel** : communication écrite, interne ou externe à l'organisation, rédigée par messagerie électronique, pouvant revêtir l'aspect d'un simple message ou le caractère d'une lettre professionnelle ;
- **la lettre circulaire** : lettre ou courriel impersonnel, car s'adressant à un ensemble de personnes (clients, fournisseurs ou salariés), concernant une information à diffuser à l'ensemble de ces personnes, donc revêtant un caractère très impersonnel ;
- **la circulaire administrative** : document, en général interne à une administration ou collectivité locale ou territoriale (ou une association importante), ou d'une administration à l'autre, ayant pour but d'apporter aux personnes concernées des informations, consignes ou modalités d'application de décisions ou de règles ;
- **la note de service** : document interne à l'organisation, concis, sans fioritures, centré sur un sujet unique.

1.2 - Les écrits professionnels occasionnels

- **le compte rendu** : écrit rendant compte d'un évènement, d'une réunion, d'une mission, d'une négociation, d'un entretien, d'une visite…
- **le procès-verbal** : écrit à caractère officiel et réglementaire relatant un fait (délit), une situation (absence, carence…) ou une réunion réglementaire ;
- **le rapport professionnel** : écrit destiné à rapporter à l'organisation, des faits, situations, évènements internes ou externes en vue de lui fournir des informations ou des connaissances nouvelles et/ou de l'aider à la prise de décision ;
- **la note de synthèse** : composition cohérente et ordonnée de documents ou éléments jusque-là séparés ou associés différemment, dans laquelle l'auteur fait ressortir les points essentiels qu'il aura dégagés ;
- **le dossier de presse** : document qui s'intègre dans un plan de communication et s'adresse aux journalistes, pour les inviter à un évènement ou les sensibiliser à une campagne d'information lancée par l'organisation ;
- **la brochure** (plaquette, livret, notice, dépliant) : document de communication présentant l'organisation, ses activités, des produits, ses valeurs…

2 – Les qualités d'un écrit professionnel

2.1 – La clarté du texte

Clarté de la composition : le plan doit être simple, cohérent (avec une idée directrice), clair et articulé (relations logiques entre les différents éléments du texte).

Clarté du style
Le choix du vocabulaire : le style doit proscrire le jargon trop compliqué et obscur, sans pour cela bannir le vocabulaire spécialisé. Il doit éviter le franglais et maîtriser les sigles. Il faut expliciter le sens des mots inconnus (en particulier techniques) et des mots pouvant avoir plusieurs acceptions ou prêter à confusion.
La construction des phrases : éviter les phrases trop longues et trop courtes et adopter un style direct et expressif. Quand c'est possible, utiliser des tableaux, graphiques ou schémas.

2.2 – La précision du texte

Précision des informations et du vocabulaire
Les informations données par le texte doivent être précises et le vocabulaire doit y correspondre en matière de précision. Exemple : « il n'y a pas beaucoup d'activité dans cet atelier » ne veut rien dire, il faut préciser la teneur du travail effectué, l'activité quantifiée etc.
Attention aux titres : ils doivent être explicites et précis et leur succession logique.

Les sources : Il est nécessaire d'être précis et de bien vérifier ses informations et ses sources et de citer ces dernières afin de renforcer la crédibilité de l'écrit en question.

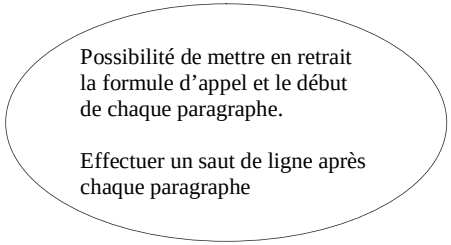
2.3 – Clarté des références aux éléments du système de communication

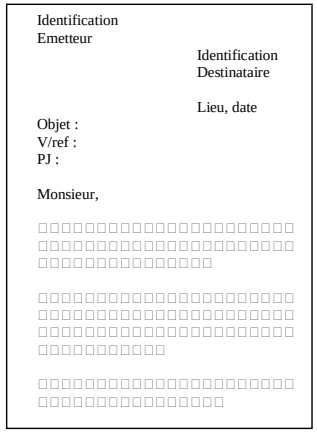
L'écrit professionnel doit bien faire ressortir les éléments essentiels du système de communication (émetteur, récepteur, contexte, canal, support, message, code) et sera différent selon :
- les situations respectives de l'émetteur et du récepteur,
- le contexte de la rédaction et de l'émission de l'écrit (importance, gravité, confidentialité),
- le canal et le support utilisé (la forme est différente entre une lettre et un courriel),
- le contenu du message (pertinence, cohérence, habileté, volume, attentes du destinataire…),
- le code doit être adapté en termes de niveau de langage.

3 – La réalisation des écrits professionnels courants

3.1 – La lettre professionnelle

Présentation, mise en page


Possibilité de mettre en retrait la formule d'appel et le début de chaque paragraphe.
Effectuer un saut de ligne après chaque paragraphe



L'objet : il doit être précis et ne doit pas se limiter à une référence à un document antérieur mais indiquer (succinctement) le problème qui se pose.

La formule d'appel (Monsieur, Madame): elle est variable selon le degré de connaissance et de familiarité que l'on a avec le destinataire et selon son niveau hiérarchique ou sa fonction.

Le corps de la lettre :
- les circonstances et raisons à l'origine de la lettre,
- les informations et arguments que l'auteur veut communiquer au destinataire,
- ce que l'auteur attend du destinataire.

Les éléments figurant dans ces trois parties du corps de la lettre doivent être très précis :
- noms des personnes et des services concernés ou à contacter,
- lieux, dates et délais divers, quantités, prix,
- références de documents, textes de lois, décrets, arrêtés etc.

Le style :
- simple : une seule idée par phrase, un seul sujet par paragraphe ; des phrases courtes ;
- forme active plutôt que passive : « nos collaborateurs ont étudié le problème fiscal vous concernant », plutôt que « le problème fiscal vous concernant a été… » ;
- nuancement de l'expression selon le contexte : style différent selon que l'on écrit à un client privilégié, douteux ou très mauvais payeur ;
- évitement de l'utilisation du « je » ou « nous » en début de paragraphes.

Conclusion et formule de politesse :
- conclusion rappelant ce que l'on attend du destinataire, renouvelant des excuses ou fixant clairement une échéance ou un délai ;
- formule de politesse finale : contextuelle, adaptée au destinataire et variable selon le type et le niveau de la relation entretenue avec le destinataire.

3.2 – Le courriel

Contraintes :
Hormis les messages brefs entre employés d'une même organisation, tout ce qui a été dit pour la lettre commerciale vaut aussi pour le courriel, à la différence près de la présentation. Le style SMS est donc à proscrire. L'objet doit être très explicite car les destinataires sont parfois méfiants et peuvent avoir le réflexe « corbeille ».

Avantages techniques :
- trois types de destinataires : À ; Cc (copie à) ; Cci (copie cachée) ;
- possibilités d'accusé de réception.

Inconvénient majeur des fichiers joints : l'expéditeur laisse le destinataire faire le travail à sa place et le contraint à ouvrir et, éventuellement, imprimer le document… (attention aux problèmes posés par des versions différentes de progiciels !)

3.3 – La lettre circulaire

Du fait de son caractère très impersonnel, il convient de se limiter strictement à l'information à diffuser et d'adopter un style le plus neutre possible.

3.4 - La circulaire administrative, de par son caractère interne et détaillé quant aux modalités à mettre en œuvre, doit être rédigée sans ambiguïté, sans artifices et être la plus exhaustive possible quant aux contextes possibles de son application. Les mentions telles que la date, les références du rédacteur ou du service d'origine et des destinataires, ainsi que l'objet doivent apparaître très clairement.

3.5 – La note de service est un document interne concis, centré sur un sujet unique, sans artifices ni précautions oratoires qui sera distribué sous forme imprimée ou électronique ou qui sera affiché. De même que pour la circulaire administrative, les mentions telles que la date, les références du rédacteur ou du service d'origine et des destinataires et l'objet doivent apparaître très clairement.

4 – La réalisation des écrits professionnels occasionnels

4.1 – Le compte-rendu

Il doit rendre compte fidèlement (sans parti pris) de la réunion, de la mission, de l'évènement sur lequel il porte. Il permet aux absents, aux présents de savoir ou de se rappeler ce qui s'est dit, s'est passé et s'est décidé. Il permet aussi d'en garder durablement la trace.

Son contenu :
- intitulé précis, lieu, date et heure de l'évènement ;
- liste des participants et des absents (excusés et non excusés) ;
- ordre du jour (s'il y en a un) ;
- éléments traités (sujets abordés, ce qui a été dit, négocié et décidé avec les échéances précises des missions et les noms de ceux qui en sont chargés…) ;
- date et lieu du prochain contact.

4.2 – Le procès-verbal relate un fait (délit, accident), une situation (absence, carence…) ou une réunion réglementaire. Ainsi, son contenu et son style peuvent être très normalisés et il doit généralement être soumis à l'approbation d'une assemblée avant d'être diffusé. Certains procès-verbaux sont obligatoires et doivent comporter des éléments obligatoires.

4.3 – Le rapport professionnel

Ses raisons d'être peuvent être d'apporter des informations ou des connaissances nouvelles à l'organisation et/ou d'aider à la prise de décision.

Il doit être :
- contingent par rapport au contexte et aux objectifs recherchés quant à son élaboration,
- adapté aux besoins et attentes du ou des destinataires,
- synthétique et clair, sinon il risque ne pas être lu.

Il peut donner son avis sans trop s'engager car c'est le décideur qui doit prendre la décision.

Il comporte, en principe :
- une introduction,
- un rappel de la situation initiale assorti d'une analyse critique,
- des éclairages nouveaux et des perspectives possibles débouchant sur des propositions concrètes, précises, justifiées et commentées objectivement,
- une conclusion reprenant de façon synthétique les propositions faites en exprimant éventuellement sa préférence.

4.4 – La note de synthèse professionnelle

Ce qu'elle n'est pas : un assemblage, une addition d'idées prises dans chacun des textes, le résultat d'un repérage des idées essentielles présentées successivement sans articulations ; ce n'est ni un compte-rendu de lecture, ni le résumé successif des différents textes ; ce n'est pas une suite d'explications de textes, l'expression d'un jugement personnel à propos des textes, des idées défendues par ces textes, ou à une prise de position par rapport au débat posé sur le thème.

Ce qu'elle est :
- un ensemble organisé d'éléments jusque là séparés ou associés différemment ;
- une composition cohérente et ordonnée dans laquelle l'auteur confronte les documents sur les points essentiels qu'il aura dégagés ;
- un enchaînement d'idées selon les étapes d'un raisonnement conçu comme le développement d'une problématique distinguant l'essentiel du superflu ;
- une réalisation neutre et objective, réalisée sans partialité ni jugement personnel sur les idées et restant fidèle aux idées des auteurs sans déviation, ni extrapolation ;
- un écrit destiné à une personne ou un groupe de personnes ayant des attentes précises ;
- un outil destiné à éclairer la décision et l'action dans l'organisation.

Méthodologie de réalisation :
- recherche des informations et documents (voir fiche n° 6 – la recherche de l'information) ;
- approche préalable générale des éléments à analyser, afin de faire ressortir la ou les idées directrices, trier les éléments obtenus et déclasser ceux qui paraissent inutiles ou superflus ;
- lecture et analyse approfondie des documents avec sélection des passages clés compte tenu de l'objectif et des destinataires ;
- sélection et classement des informations clés extraites des documents et à retenir il s'agit de la phase proprement dite de synthèse ;
- élaboration du plan de la synthèse ;
- rédaction de la synthèse.

4.5 – Le dossier de presse

C'est un document qui s'intègre dans un plan de communication. Il s'adresse aux journalistes pour les inviter à une conférence de presse, pour les sensibiliser à une campagne d'information lancée par l'organisation, ou plus simplement pour présenter cette dernière. Ce sera pour les journalistes destinataires un document de travail bien utile pour pouvoir répercuter en connaissance de cause l'information émise par celle-ci. Le but poursuivi est de faire la preuve de l'actualité, du sérieux, du bien fondé de l'information que veut faire connaître l'organisation.

Il se présente comme un dossier thématique, se prêtant à plusieurs modes de lecture :
- en lecture rapide, pour un repérage des passages jugés importants, et des points essentiels ;
- en lecture approfondie, pour fournir et authentifier les éléments d'information jugés pertinents et dignes d'attention par le journaliste.

Un tel dossier peut également servir de support de référence dans la conduite d'opérations avec des partenaires. Il témoigne du sérieux du travail de l'organisation et du souci de mettre à disposition ses connaissances.

4.6 – La brochure

Diffuser une offre, décrire ses produits et services, informer sur ses valeurs, améliorer et gérer son image ou tout simplement se faire connaître et présenter l'organisation, c'est la finalité de la brochure aussi appelée plaquette, livret ou notice. Ce document, qui peut être édité sur support papier ou électronique (on line, téléchargeable ou non, Cd Rom, clé USB…), privilégie souvent la forme par rapport au fond. Aussi, il est souvent particulièrement soigné et alléchant.

La brochure peut être déclinée dans une version allégée sous forme d'un dépliant ou d'un flyer (feuille A4 ou plus généralement A5).

9 – Classement et archivage des documents

1 – Principes généraux

1.1 - Objectifs d'un classement et d'un archivage :
- retrouver rapidement et dans leur totalité les documents dont on a besoin surtout en cas de contrôle ou de litige,
- produire des preuves juridiques, en cas de procès,
- analyser des éléments du passé, en particulier afin d'effectuer des statistiques.

1.2 – Qualités du classement

Un bon classement doit être :
- simple,
- à jour et évolutif (prenant en compte tous les sujets possibles et les insertions possibles dans le futur),
- épuré des documents inutiles,
- applicable à tous les documents,
- valable pour tout le personnel,
- supervisé par un nombre réduit de personnes au niveau check-in/check-out.

2 - Les étapes (marche à suivre) dans l'archivage de documents

2.1 – L'analyse de l'existant

L'analyse de l'existant a pour objectif de dresser l'inventaire des documents devant faire l'objet d'un classement/archivage et aussi, quand un classement/archivage existe déjà dans l'organisation, de procéder quasiment à une sorte d'audit de celui-ci afin de déterminer les améliorations à lui apporter et, le cas échéant, de le reconfigurer intégralement.

2.2 – L'établissement d'un plan de classement.

Classer ne consiste pas simplement à ranger. Il faut au préalable avoir défini où et comment.

Ce plan de classement dépendra des activités du service en question et sera effectué en fonction des différentes tâches qui lui incombent et des différents documents de position et de circulation utilisés et/ou à conserver.

Chaque poste de classement devra porter un intitulé suffisamment clair pour renseigner n'importe quel utilisateur potentiel (factures fournisseurs, factures clients, pièces comptables…). Il ne devra pas être trop large afin de ne pas rassembler des documents trop hétéroclites, mais, a contrario, s'il est trop étroit et n'englobe pas suffisamment de dossiers ou documents, il ne sera que peu utilisé et sa validité même sera remise en question.

Pour chaque poste de classement, il faut déterminer l'ordre dans le quel le classement sera effectué :
- alphabétique, numérique (selon le numéro du document), chronologique, thématique ;
- en combinant certains de ces critères (thématique, puis chronologique…) ;
- avec des sous-dossiers ou rubriques.

2.3 – La ventilation des documents selon les différents postes du plan de classement et **l'archivage régulier**

Ceci, dans des classeurs ou des dossiers et de façon régulière, chaque jour ou chaque semaine, afin de ne pas encombrer l'espace de travail avec des documents qui ont peu de chance d'être encore utiles mais qui doivent être conservés et en jetant impitoyablement ce qui est inutile.

Il faut alors conditionner les documents ou dossiers dans des boîtes d'archives ou containeurs prévus à cet effet en les étiquetant (service concerné, poste de classement ou sujet, types de documents, période concernée, date limite de conservation obligatoire). En profiter pour encore éliminer les documents inutiles.

Conserver le tout dans un local adéquat, sans négliger tous les aspects liés à la **sécurité des documents**. Mettre le plan de classement à disposition de tous, en tenant à jour une liste des cartons ou containeurs archivés.

2.4 – L'organisation de la consultation des documents

Pour l'utilisation interne dans les services (consultation ou réactivation d'un dossier), le responsable du classement, s'il y en a un, établit une fiche de prêt pour le document retiré (quel document ? à qui ? quand ? retour estimé le...) et marque l'absence du document dans le carton à l'aide d'un fantôme (fiche plastifiée, signet, etc.). Personne n'est autorisé à « aller se servir » dans le local d'archivage, hormis le responsable !

2.5 – L'épuration régulière des archives anciennes ayant dépassé la date de conservation obligatoire et ne risquant pas d'être utiles. Les détruire avant de les évacuer.

3 - La Gestion Électronique des Documents (GED)

Il s'agit d'un système informatisé d'acquisition, de classement, de stockage, de sortie et d'archivage des documents. La GED permet la numérisation de masse de documents papiers et, ainsi, un gain de temps et d'argent important pour les organisations, ceci par la numérisation qui comprime le volume papier.

3.1 – L'acquisition des documents

L'acquisition peut s'effectuer par :

- Intégration de documents papiers existants : numérisation grâce à des scanners pour les documents papiers. Les documents papiers peuvent ensuite être archivés ou détruits (parce qu'ils n'ont pas d'intérêt ou que la valeur probante des copies électroniques est certaine.
- Intégration de documents électroniques existants : les fichiers bureautiques, les fichiers PDF, etc.
- Production de documents électroniques : elle peut être le résultat d'une ou de plusieurs procédures managées par différents agents de l'entreprise grâce à un logiciel d'informatique de groupe (groupeware ou collecticiel).
- Echange de documents électroniques : il s'effectue lorsque deux organismes partenaires souhaitent partager des documents électroniques. Ils peuvent alors procéder à une interconnexion de leurs systèmes d'information par un dispositif d'EDI (Échange de Données Informatisé) moyennant le respect d'un format normalisé des données.

Quel que soit le moyen par lequel le document intègre le système de gestion, il peut souvent passer par une chaîne de validation (ou workflow) afin d'aboutir à une version finale approuvée par les utilisateurs concernés. Le workflow lié à la validation d'un document est paramétrable et prend en compte les droits d'accès et les profils des utilisateurs du système ; il agit le plus souvent sur le statut, la version et la visibilité du document.

3.2 – L'indexation des documents

L'indexation constitue la description du document et de son contenu en vue de faciliter son exploitation.

On distingue à ce titre :

- l'indexation par type : elle offre une description formelle du document en utilisant ses métadonnées (type, auteur, titre, source, date, etc.) dont le vocabulaire est standardisé afin de permettre l'utilisation par le plus grand nombre d'outils de recherche.
- l'indexation par concepts ou mots-clés : elle vise plutôt le contenu du document pour faciliter les opérations de recherche. Elle se fait en recensant les termes qui apparaissent le plus souvent ou en construisant un thésaurus (liste de mots liés par des relations de hiérarchie ou d'équivalence).

3.3 – Le stockage des documents

La problématique du stockage est incontournable. La non prise en compte de cet aspect peut entraîner des situations critiques.

Les problématiques sont les suivantes:

- le support de stockage doit être adapté au volume des documents et doit, en fonction de la fréquence de consultation et de l'importance des données, offrir un temps d'accès fiable ;
- l'organisation du stockage peut être hiérarchisée en fonction du contenu des documents (texte, vidéo, image, etc.) de leurs provenances, états, types, etc. ;
- la durée de conservation doit aussi être considérée afin de permettre une épuration périodique du système, en vue de faciliter le stockage et aussi d'alimenter les archives.

3.4 – La diffusion et la consultation des documents

La diffusion des documents peut se faire via Internet ou l'intranet. Certains éditeurs de logiciels GED proposent une consultation client léger qui fournit toute ou partie des fonctionnalités de consultation et d'indexation des documents dans un navigateur web.

3.5 – Les enjeux de la GED

La GED est avant tout la mise en œuvre d'une méthodologie de travail collaboratif. Une petite, moyenne ou grande organisation qui n'envisagerait la GED que sous l'angle logiciel risquerait de réaliser un investissement à faible rentabilité. C'est la mise en œuvre efficace de cette méthodologie qui est le garant du succès d'une solution de GED et non le produit « seul » qui ne sert que de « support » à cette méthode. Pour être correctement appliquée et efficace, toute solution de GED nécessite que l'on consacre un budget « prestation d'accompagnement et de mise en œuvre » en rapport avec l'investissement logiciel…

Bien qu'encore peu connue d'une grande partie des entreprises, notamment des PME et des TPE, la GED est un enjeu économique réel. Elle peut améliorer la rentabilité de l'ordre de 3 à 5% (du chiffre d'affaires) du fait de la réduction de la composante « papier » (traitement, production, stockage, recherche, archivage etc.).

La diversité des « contenants » ou des sources de données font que les enjeux associés à la GED deviennent de plus en plus importants. Les entreprises doivent en effet tenir compte du volume croissant de contenus ou de données issus d'applications web, de systèmes de messagerie électronique (instantanée ou non), de formulaires ou catalogues électroniques, de nouvelles formes d'applications collaboratives comme les wikis ou les blogs, ou encore d'applications « rich media » incluant des images vidéos et du son. Or, une GED bien implémentée et organisée peut constituer un des éléments important du travail collaboratif et du management des connaissances.

10- La présentation orale de documents

1– La préparation de la présentation

Une présentation ne s'improvise pas et doit être scrupuleusement préparée dans ses moindres détails.

1.1 – La définition claire de l'objet de la présentation

Il est nécessaire de bien définir d'emblée l'objectif de la présentation :
- présentation d'un projet,
- présentation de résultats (« business show »),
- présentation d'une recherche ou d'une information sur un sujet,
- présentation d'un rapport rédigé.

De l'objet dépend le contenu de la présentation que ce soit en termes d'éléments la composant sur le fond ou en matière de forme. S'il s'agit de diffuser une information ou faire découvrir une nouveauté, les choses seront différentes de la situation dans laquelle l'orateur devra argumenter pour convaincre sur ses résultats ou défendre son projet.

1.2 – La sélection du contenu

Il s'agit ici d'oraliser un écrit et de sélectionner les éléments les plus importants et les plus efficaces en fonction de l'objet de la présentation :
- éviter de trop alourdir la présentation qui doit rester de longueur raisonnable,
- ne pas tout dire pour garder des éléments afin de répondre aux questions et amener des arguments complémentaires,
- éviter de répéter strictement le contenu d'un document (rapport, projet…) qui aurait été lu préalablement par l'auditoire, la présentation devant être là pour mettre en valeur les éléments importants du document et compléter celui-ci.

1.3 – La composition du plan de la présentation

Il convient ici de suivre les mêmes recommandations que pour toute réalisation écrite en termes d'équilibre et de clarté du plan, de construction autour d'une idée directrice et de réalisation des transitions.

L'introduction doit être courte et percutante et se contenter de présenter rapidement l'objet de la présentation, son objectif, éventuellement sa problématique, et son plan simplifié.

La conclusion doit synthétiser et ouvrir sur l'avenir. Elle doit rester courte sans rajouter d'éléments par rapport au développement de la présentation.

1.4 – L'élaboration finale de la présentation

Il convient tout d'abord de rappeler l'importance fondamentale de la composante verbale de la présentation qui correspond au message exprimé (en termes de contenu) et au langage utilisé.

Il est nécessaire d'adapter le contenu de la présentation et le registre de langage à l'auditoire car, aussi impressionnantes que puisse être la qualité du para verbal et du non verbal, si l'interlocuteur ou l'auditoire ne comprennent rien à ce que leur dit l'émetteur celui-ci ne parviendra pas à faire passer le message et à les convaincre.

Cependant, le verbal ne se suffit pas à lui-même car le para verbal et le non verbal doivent le véhiculer tout au long de la présentation (voir 2.1 et 2.2) et dans la construction finale de sa présentation, l'orateur doit penser à :
- rendre sa présentation dynamique et de longueur raisonnable ;
- répéter et mémoriser le plus possible sa présentation afin d'éviter de passer du temps à chercher dans ses notes au cours de la présentation (mieux vaut avoir les notes dans la tête que la tête dans les notes) ; il doit donc avoir préparé un conducteur lui permettant de bien enchaîner les différents éléments de sa présentation, dans le bon ordre et sans en omettre ; ce conducteur peut être constitué d'une simple impression des diapositives du diaporama, complété de notes manuscrites ;
- illustrer son propos d'un support (audio-visuel et/ou document d'accompagnement).

En cas d'utilisation d'un visuel, il convient de suivre les recommandations suivantes :
- Un bon visuel est incomplet, voire incompréhensible pris isolément, sinon le discours ne sert à rien ; il est en fait là pour donner l'essentiel de ce qui doit être retenu et il ne prend sens qu'avec ce que dit le présentateur qui est là pour le compléter, le commenter et l'expliquer.
- L'utilisation d'un logiciel de présentation (Powerpoint ou autre) doit apporter à la présentation et ne pas l'alourdir.
- Les diapositives ne doivent pas être trop chargées pour rester lisibles et efficaces.
- Un schéma est préférable à un texte mais doit rester compréhensible.
- La forme doit rester sobre et ne pas prendre le pas sur le fond (attention au choix du modèle de diapositive !).
- Attention à l'utilisation des couleurs !
- Il est souhaitable, dans la limite du raisonnable, que les diapositives soient animées de façon à maintenir l'attention de l'auditoire.
- Il vaut mieux animer un schéma plutôt que de l'afficher complet d'emblée.
- Les diapositives ne doivent pas être trop nombreuses.
- Les diapositives ne doivent pas s'enchaîner trop vite au risque de décourager l'auditoire et perdre son attention.

2 – Le déroulement de la présentation

Le fait de respecter toutes les recommandations ci-dessus n'est pas suffisant pour réussir une présentation, il faut aussi que l'orateur soit impliqué et passionné par son sujet et le montre.

Il doit aussi éviter les digressions et « conduire » l'auditoire tout au long de la présentation, en particulier, en revisualisant régulièrement le plan qu'il avait pris soin de présenter initialement.

Enfin, il doit tenir compte des règles habituelles de la communication concernant les composantes para verbale et non verbale de celle-ci, sans oublier la dimension d'échange.

2.1 - La composante para verbale

Elle correspond à la manière d'émettre les sons : volume sonore (parler pour les auditeurs du fond de la salle, sans casser les oreilles de ceux du premier rang), placement de la voix, articulation, prononciation, débit, rythme…).

Il convient de souligner l'importance du débit de la voix, de la respiration (qui participe à la prononciation et au débit) et des silences qui laissent à l'auditeur le temps de l'assimilation et de la réflexion.

2.2 - La composante non verbale

Elle accompagne les composantes verbale et para verbale et se traduit par un comportement renseignant sur l'état affectif de la personne ou son état d'esprit au moment de la communication.

Il s'agit de :

- la posture : position de la tête, du buste, du bassin, des bras, des jambes et des pieds
- la gestuelle :
  - les gestes des mains aidant à la communication,
  - les gestes « barrières » gênant la communication et indiquant souvent un certain malaise,
  - le regard et sa mobilité (attention aux contingences culturelles !)
  - les mimiques faciales et expressions de visage.
- la présentation, l'aspect physique et la tenue vestimentaire influent principalement sur la première impression et jouent un rôle important sur la représentation du mode de pensée, de règles, de conformité, de différence, d'appartenance et de reconnaissance.

Cependant, le non verbal peut obérer le verbal, le déformer ou le disqualifier s'il est trop marqué, s'il en est trop décalé ou s'il est choquant. C'est à ce niveau qu'il est indispensable de tenir compte des contingences culturelles des interlocuteurs. Ceci, en particulier dans la façon de se placer dans l'espace, d'entrer en relation et d'interagir avec l'interlocuteur, de le toucher ou pas, de soutenir ou pas son regard.

2.3 - L'importance de la dimension d'échange

Il est impossible de parler en étant compris si on ne s'intéresse pas à ce qu'attend et ressent son interlocuteur, à ce qui le motive, à sa connaissance de l'objet de la présentation, à son niveau de langue.

C'est donc tout d'abord lors de la préparation de la communication qu'il est nécessaire de se poser ce genre de questions afin d'adapter le discours. C'est ensuite tout au long de la présentation ou de l'échange qui la suivra qu'il faut être attentif au niveau d'attention et aux réactions de l'auditoire de façon à s'adapter sur le fond comme sur la forme. Il convient donc d'être à l'écoute, visuelle tout autant qu'auditive.

En cas de remarques et questions des auditeurs il est important d'accompagner leurs propos de gestes d'encouragement à s'exprimer et de gestes d'acquiescement en guise de rétroaction (feed-back) pour leur signifier que l'on a bien compris. En cas de doute sur le sens d'un propos, il est nécessaire de reformuler ce dernier afin de s'assurer de l'entente sur le sens de ce qui a été dit.